

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADO



REPORTE DE CASO

La importancia de la comunicación interna y formación de líderes coach dentro de A.J. & J.A. Redolfi. S.R.L.

SEDEÑO Melina Rocío.

DNI 35.870.243

Licenciatura en gestión de Recursos Humanos.

Legajo: RHU01462

Córdoba Argentina, 2021.

Resumen

El presente trabajo está confeccionado con la finalidad de analizar la problemática que afecta en la actualidad a la distribuidora A.J & J.A. Redolfi S.R.L. y desarrollar una propuesta de mejora, haciendo foco en su sucursal de James Craik, Córdoba, Argentina.

Luego de haber efectuado un análisis del caso, del entorno macro y micro social y de la situación actual de la organización y siguiendo lineamientos teóricos, se procede a diagnosticar para poder así plantear el desarrollo de la propuesta de implementación de un plan de comunicación interna con capacitación en liderazgo coach a sus mandos medios. Esta propuesta tiene como propósito fundamental poder subsanar cuestiones referidas a la información, comunicación, retroalimentación y gestión del personal.

Con la implementación de dicha propuesta se busca un fortalecimiento de la cultura organizacional, la alineación de los objetivos compartidos, buen clima laboral y resaltar la necesidad de atender las relaciones humanas dentro de la organización lo que además le generara una mayor rentabilidad con un retorno de \$1,62 por peso invertido y aumentara la competitividad de la empresa, hecho que queda demostrado en la evaluación del impacto de la implementación.

Palabras claves: Recursos Humanos, comunicación interna, liderazgo coach

Abstract

The following dissertation has been composed with the aim of analyzing the issues that currently affect the distributor company A.J & J.A. Redolfi S.R.L., along with developing a proposal of improvements making special focus on the James Craik, Córdoba, Argentina branch.

After having performed a case analysis of the macrosocial and microsocial environment of the organization's current situation and following theoretical guidelines, a diagnose has been made so as to propose the development of an internal communication plan along with training in coach leadership to the members of middle-management. This proposal's fundamental aim is to overcome issues relating to information, communication, feedback and personal management.

By implementing such proposal, it is pursued to strengthen the organizational culture, to align the shared objectives, to provide a good working environment and to highlight the need of attending to the human relations within the company. It is also sought to increase the profitability by obtaining a ROI of ARS 1.62 per Argentine peso invested and the competitiveness of the company. This fact has been demonstrated by the impact assessment of implementation.

Key words: Human Resources, internal communication, coach leadership

Índice

Introducción.....	4
Análisis de la situación	7
Marco teoría.....	16
<i>Importancia del área de Recursos Humanos</i>	<i>16</i>
<i>Comunicación interna.....</i>	<i>16</i>
<i>Comunicación y tecnología.....</i>	<i>17</i>
<i>Liderazgo coach.....</i>	<i>18</i>
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación	21
<i>Objetivo general.....</i>	<i>21</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>21</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>21</i>
<i>Incorporación de asesoría externa en recursos humanos</i>	<i>21</i>
<i>Diseño de plan de comunicación interna.....</i>	<i>23</i>
<i>Capacitación en liderazgo coach.....</i>	<i>25</i>
<i>Marco temporal de la implementación</i>	<i>26</i>
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	<i>26</i>
Conclusión.....	28
Biografía	30
Anexos.....	31
<i>Anexo 1.....</i>	<i>31</i>

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa dedicada a la venta mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros, con más de 50 años de trayectoria.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha sido desde sus comienzos en el año 1959 una empresa familiar que ha pasado ya por tres generaciones y que en la actualidad está compuesta por José Redolfi y sus 3 hijos quienes están al mando de la misma.

Tuvo sus comienzos en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, en donde aún se encuentra la casa central, pero con el correr de los años logro expandirse. Hoy en día cuenta con 5 centros de distribución mayoristas ubicados en las localidades de James Craik, Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Córdoba capital y 4 autoservicios mayoristas en las localidades de San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y Villa María. Por su ubicación estratégica logra llegar a toda la provincia y también a provincias vecinas.

Desde el año 2002 a los productos ya trabajados, se le sumo una nueva unidad de negocio con la incorporación de la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la provincia de Córdoba.

En la actualidad cuenta con una flota de vehículos propios, compuestas por 73 vehículos, entre camiones de gran porte y utilitarios de mayor y menor tamaño dispuestos para hacer la distribución de la mercadería, y autos para la supervisión y visita a clientes. Además, tiene una plantilla de 130 empleados entre su sede central y las sucursales, de los cuales 35 son vendedores que están a cargo de atender a los 6000 clientes.

La estrategia que se plantea la empresa es la de marcar una diferencia con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y precios competitivos.

Dentro de la empresa no se cuenta con un área de Recursos Humanos, por lo que el objetivo de este reporte es desarrollar una propuesta de comunicación interna y formación de líderes coach dentro de la organización sin la necesidad de implementar un área de Recursos Humanos, lo que significaría un costo elevado para la situación actual del país.

Si bien según el análisis no se han detectado grandes problemas comunicacionales dentro de la empresa, por la dimensión de la misma y su constante crecimiento es fundamental

contar con un plan de comunicación interna y la formación de líderes coach que ayuden al desarrollo de esta comunicación dentro de la organización y que colaboren a la transmisión de la cultura organizacional, la formación de equipos de trabajo eficientes que ayuden a incrementar el rendimiento de los procesos y también evitar inconvenientes a futuro.

A continuación, se expondrán antecedentes sobre la importancia de la comunicación interna y su relación con los estilos de liderazgo.

Patricia Iurcovich (2012), en su investigación, *“la pequeña y mediana empresa y la función de la comunicación”* para la universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina, expone la importancia de desarrollar un plan de comunicación integrada, haciendo foco en la comunicación interna dentro las PyME, esto conlleva capacitar a los colaboradores ya que una de las mayores fajas de este tipo de empresas es la informalidad con la que se manejan a la hora de dar y recibir información. Además, se enfoca en mostrar lo que la comunicación interna ayudara al correcto desarrollo y crecimiento de la organización.

Alejandro Álvarez-Nobell y Laura Lesta (2011) mediante su investigación *“Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización”*, que consistió en un abordaje teórico de la temática, con un diseño de investigación de carácter exploratorio basado en una revisión de estudios y tendencias sobre medición de las gestiones organizacional y comunicacional, realizado por la universidad de la Sabana, Colombia y avalado por la Universidad Siglo 21 de Argentina, remarcan la importancia de que el líder dentro de la organización logre desarrollar a la comunicación interna como una herramienta estratégica de gestión para el desarrollo de competencias y habilidades. *“Legitimar la función del comunicador con un rol estratégico y esencial en el contexto socioeconómico requiere personas capaces de probar constantemente que su tarea le agrega un valor concreto a los fines organizativos.”* (p.13)

También se puede mencionar, que tal como lo explica María Dominici, (2016), en su investigación de tipo bibliográfica, sobre la realidad de las PyMes en Argentina, *“la importancia del coaching en las PyMES como factor estratégico del cambio”*, el papel del líder es fundamental dado que no solo consolida su rol, sino que además ayuda al desarrollo personal de sus colaboradores a través de la comunicación interna.

La comunicación interna es un aspecto clave en la gestión de recursos humanos, durante los últimos años se han realizado cientos de investigaciones al respecto y sobre la influencia de los líderes en la misma y los resultados positivos que tiene si se desarrolla de

manera correcta, como lo es el compromiso de los colaboradores, el sentido de pertenencia y la coordinación de acciones interdepartamentales, entre otras.

Al vincularlo con el caso de A.J. & J.A. Redolfi. S.R.L. se deja al descubierto las fallas y amenazas en la gestión y la necesidad de plantear medidas correctivas. La adecuada gestión de la comunicación y la formación de líderes coach ayudara a aumentar la productividad a través del intercambio de información vital, logrando así, que los colaboradores tomen confianza y aumenten su motivación por medio de la participación que les otorgara con el *feedback*. Es importante pensar en procesos de comunicación transversales que atraviesen toda la empresa, que cuenten con un proceso de retroalimentación y que estos puedan estar gestionados por la tecnología seria aun de mayor atractivo y utilidad a la hora de tener que analizar los datos que esta nos arroje.

Análisis de la situación

A.J. & J.A Redolfi S.R.L., como ya se expuso anteriormente, es una empresa familiar dirigida por sus propios dueños dedicada a la distribución de diversas mercaderías desde cigarrillos, hasta productos alimenticios. En la actualidad es una empresa en constante crecimiento, pero, aunque se plantea como un objetivo a futuro, aún no posee un área de Recursos Humanos por lo que muchos de sus procesos en este sentido son ineficientes.

No cuenta con procesos de selección, por lo que cuando se requiere un nuevo empleado se lo selecciona entre los CV que se receptaron en la organización, los evalúa el encargado de donde surge la vacante y si hay acuerdo con el asistente gerencial o el gerente general, en algunos casos, se los contrata. En caso de surgir un puesto para un cargo de alta responsabilidad la búsqueda se realiza mediante una publicación en los avisos clasificados de los diarios más populares y el resto del proceso sigue el mismo curso que en los demás puestos.

Tampoco existe procesos de inducción, por lo que el ingresante a un puesto aprende mientras trabaja y es capacitado por sus compañeros, lo que implica un margen de error por parte del nuevo colaborador y una disminución en la productividad de quien tiene la tarea de capacitar al ingresante. Además de lo anterior se corre el riesgo de incurrir en otro tipo de inconvenientes por la falta de comunicación formal.

En la actualidad Redolfi cuenta con 130 empleados contando los de casa central y sus sucursales, todos englobados en el convenio colectivo de comercio y desde el área administrativa se encargan de hacer las liquidaciones de sueldo.

En el año 2005 se llevó a cabo una encuesta de clima laboral, solo en la sucursal de James Craik, pero de la cual no se tiene resultados ya que nunca fueron analizados.

Como parte de la cultura organizacional se acostumbra mantener al personal que ya está trabajando y hacer promociones internas para nuevas vacantes, por lo que utilizan a menudo la promoción interna, para ello se tienen en cuenta indicadores tales como la antigüedad, credibilidad, confianza y responsabilidad, entre otros. Pero esto les ha generado algunos problemas en el área de depósito, sobre todo, en donde en ocasiones han tenido que dar marcha atrás con la decisión, ya que el empleado promovido no contaba con las aptitudes y conocimientos necesarios para el nuevo puesto, y debiendo afrontar el impacto negativo que esto puede llegar a conllevar.

Aunque tiene falencias en los procesos dedicados a los recursos humanos como ya lo mencionamos, cabe destacar que si cuenta con un proceso de comercialización establecidos. Este consta de tres partes, abastecimiento, recepción y ventas, los cuales tiene especificados como se debe realizar cada tarea y en qué tiempo.

También tiene en claro su visión, misión y valores, por lo que se puede decir que tienen bien en claro hacia dónde quieren ir como organización.

Visión

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2021, pp 16-17).

Misión

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2021, pp 16-17.)

Valores

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de las palabras en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2021, pp 16-17).

En el marco de una planificación estratégica deben analizarse diferentes factores del estado actual de la empresa tales como el entorno macroeconómico, microeconómico, y aspectos ligados directamente con la empresa como lo son sus fortalezas y debilidades que le permitirá tomar decisiones y trazar objetivos, basados en información actual.

Para analizar el entorno macro en el que se desarrolla la empresa se llevara a cabo un análisis PEST. El mismo consta de profundizar en temas como política, economía, factores sociales, tecnológicos y legales del entorno.

Factor Político/legal: En la actualidad, el país se encuentra atravesando una dura crisis económica consecuencia de la situación sanitaria de *Covid-19* que se está viviendo a nivel mundial, desde el primer trimestre del año 2020, sumado a las crisis económicas que el país ya venía pasando desde hace varios años atrás.

Hoy en día el país está al mando de Alberto Fernández, quien representa a un gobierno de izquierda, el que se caracteriza por erogar un mayor importe en gastos de ayuda social y no favoreciendo tanto al sector empresarial. Aunque el actual presidente se ha comprometido a reactivar la economía, hasta el momento eso no se ha visto.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, cuenta con la ventaja de encontrarse en una de las actividades esenciales para la economía además de ser una empresa consolidada, pero no por ello deja de estar atenta a la actualidad política. Cabe destacar que a pesar de la dura situación del país Redolfi no deja de apostar al crecimiento con la finalización de su nuevo centro de distribución a las afuera de la ciudad de James Craik, el cual requirió de una gran inversión.

En cuanto a lo legal, lo fundamental es cumplir con las normativas establecidas en la ley de contrato de trabajo, Ley 20744, que establece las normas de contratación entre empleador y empleado, La Ley 19.587, de seguridad e higiene, que contempla el resguardo de la salud de los empleados y su seguridad y la ordenanza 1564/07 sancionada por la localidad de James Craik, (anexo 1), en donde se especifica que desde el año 2012, todas las infraestructuras industriales, entre ellas los depósitos o centros logísticos, deben trasladarse fuera del ejido urbano, situación por la cual, además de su gran crecimiento, la empresa decidió crear un nuevo centro de distribución, citado anteriormente.

Además de cumplir con la ley 20.744, en cuanto lo que respecta a contratación de sus colaboradores la empresa se encuentra regida, también, por el convenio colectivo de trabajo 130/75 de FAECYS (Federación Argentina de Empleados de Comercios y Servicios).

Factor económico: Argentina viene atravesando una dura situación económica general desde hace varios años, los índices de inflación son cada día más altos y es un problema que no parece tener una solución en el corto plazo. En el mes de julio se registró un índice inflacionario del 3% y de un 51,8% interanual, siendo bebidas y alimentos uno de los rubros más castigados con un 3,4%. (INDEC, 2021)

Para hacer frente a esta dura situación, el gobierno viene implementando desde hace ya varios años el programa precios cuidados, que consta de un acuerdo entre el gobierno nacional, los productores y los comerciantes, con el objetivo de establecer precios de referencia sobre una serie de productos de consumo masivo. Este plan afecta de manera directa a la empresa ya que reduce la capacidad de negociación con proveedores, limita la readecuación de precios y regula la capacidad de ofrecer precios competitivos, ya que se deben cumplir con los precios demarcados por el plan.

Factor social: en cuanto a los aspectos sociales, la Argentina está atravesando un momento de crisis, con índices de inflación muy altos y con una tasa de desocupación por encima del 10%, generando que en el primer trimestre del año ya se contara con un 39,5% de pobres a

nivel país. Esta situación se ha visto agravada por la pandemia de *Covid 19* que se viene atravesando a nivel mundial desde el año 2020.

Para contrarrestar esta situación A.J & J.A. Redolfi S.R.L hace su aporte con la economía de las localidades, contratando mano de obra local, además de con las contribuciones impositivas. Por otra parte, la empresa también contribuye con *sponsoreos* en los clubes locales y colabora con otras instituciones.

Factor tecnológico: hoy en día la tecnología avanza a gran velocidad y es sumamente necesario mantenerse actualizado. Estar conectado a una red de internet parece algo casi normal para la mayoría de las personas, pero según datos provistos por la cámara argentina de internet, en el país 4 de cada 10 hogares aun no cuentan con una conexión a internet y hay lugares en donde aún no existe ningún tipo de red disponible. Para hacer frente a este problema el gobierno de la provincia de Córdoba, desde hace unos años, viene implementando el plan conectividad Córdoba, que consta en el tendido de la red de fibra óptica de más de 5.000 km lo que abarcara todos los puntos de la provincia, haciendo posible que ya no existan lugares en donde no haya red de internet.

Con la llegada de la pandemia de *covid-19* se dejó al descubierto la necesidad de contar con una computador y conexión a internet, ya sea para estudiar, trabajar o hasta hacer las compras del supermercado.

Durante el año 2020 y sobre todo con el comienzo del confinamiento y las medidas de aislamiento dispuestas por el gobierno, se implementó el teletrabajo significativamente, pero esta nueva forma de trabajo no fue por un largo periodo, ya que se estima que desde diciembre del mismo año la mayoría de las personas han vuelto a sus lugares de trabajo, abandonando esta nueva modalidad. Sin embargo, el impacto fue tal que se llegó a promulgar la ley 27.555 que regula esta nueva modalidad de trabajo y que entro en vigencia a partir del 1^a de abril del 2021.

Ahora abordaremos el análisis micro en el que se desarrolla la empresa y para ello, se utilizaran las 5 fuerzas de PORTER, donde podremos detectar el nivel competitivo de la empresa.

Poder de negociación del cliente: Los clientes en general, son despensas de barrios, mini mercados, kioscos, etc. de pocos metros cuadrados, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y en su mayoría no cuenta con medio de movilidad para trasladar la mercadería. Todas estas características, hacen que los clientes cuenten con un reducido poder de negociación en cuanto a precios y financiación lo que le da una ventaja a Redolfi. La empresa se encuentra bien posicionada gracias a sus años de trayectoria, precios, variedad de productos

ofrecidos, y calidad de atención al cliente, pero también es cierto que existen muchos proveedores que son su competencia y si bien el cliente no cuenta con poder de negociación con el proveedor si tiene la libertad de cambiarse de proveedor, por lo que es importante mantenerse atentos y seguir potenciando la atención al cliente.

Poder de negociación con proveedores: se busca tener una cartera amplia de proveedores, ya que la empresa cuenta con una gran variedad de productos, además de para poder obtener también capacidad de negociación en cuanto a precios. Redolfi cuenta con la ventaja de ser distribuidor oficial de varios proveedores desde hace muchos años por lo que tiene mayor autoridad a la hora de negociar precios o plazos de pago, condición que también logra por los elevados números de compra que realiza.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: los competidores se clasifican en 2 grandes grupos, mayoristas con salones comerciales y empresas con preventitas y entregas a domicilio. Si bien existen algunos competidores, la posibilidad de que ingresen nuevos es bastante compleja debido a la situación económica del país y a que le llevara un tiempo poder posicionarse en el mercado y lograr los beneficios que Redolfi les brinda a sus clientes.

Amenaza de productos sustitutos: dentro del rubro en el que se maneja la empresa, los productos son sustituibles muy fácilmente, por eso es sumamente importante mantener un mix de productos, precios y calidades. Además de esto Redolfi propone un servicio personalizado, con fidelización de sus clientes y mayores canales de venta.

Rivalidad entre competidores: este factor es el resultado de todos los anteriores, el que le otorga a la organización la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas y posicionamiento en el mercado. Cada uno establece como se diferenciará del resto y Redolfi lo hace a través del agregado de valor a sus clientes.

A modo de cierre y para finalizar este análisis de situación, se procederá a realizar un examen de las condiciones de operación real de la organización. Para ello se desarrollará a continuación una tabla de análisis FODA que nos arroja información sobre la organización tanto desde su interior, demostrando cuáles son sus fortalezas y debilidades, como de su exterior dejando al descubierto sus oportunidades y amenazas.

Tabla n° 1 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Sus años de trayectoria: es una empresa consolidada en su rubro que cuenta con más de 50 años de trayectoria en el mercado.	No cuenta con estrategias de publicidad: en la actualidad no posee un plan publicitario, solo se promocionan mediante auspicios a clubes de la zona y sus vehículos que están plateados con el logo de la empresa.
Variedad de productos: comercializa más de 26 marcas diferentes que abarcan desde cigarrillos, producto con el que comenzó la distribuidora, hasta productos de limpieza, higiene personal, alimentos, congelados, bebidas y más.	Falta de un área de recursos humanos: si bien esta en los planes de la empresa incorporar esta área en un futuro, en la actualidad no existe dicha área ni procesos que la suplanten.
Bajo nivel de endeudamiento: no tiene inconveniente en este sentido ya que sus ventas son en un 80% de contado y el resto con un plazo de pago no mayor a 21 días.	Falta de plan de comunicación: debido al gran crecimiento de la organización resulta sumamente necesario incorporar un plan de comunicación y darle una solución a corto plazo.
Venta de grandes marcas: Redolfi comercializa grandes marcas de mucho renombre, como por ejemplo Arcor, Unilever, molinos rio de la plata, entre otros y en algunos casos cuenta con la venta exclusiva de otras marcas como lo es kodak, por ejemplo.	Falta de plan de inducción y capacitación: cuando ingresa un nuevo colaborador debe aprender sobre la marcha y con la ayuda de sus compañeros, esto puede ocasionar graves errores.
Buena fidelización de sus recursos humanos: tiene muy bajos niveles de rotación.	Ausencia de procesos de seguridad e higiene: para una empresa con las dimensiones de Redolfi, es importante contar con procesos de este tipo que permita prevenir y/o evitar accidentes de gravedad.
Amplia cartera de clientes: en la actualidad la distribuidora cuenta con más de 6000 clientes distribuidos por toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.	Falta de clasificación de clientes: sería de gran utilidad a la hora de hacer el asesoramiento al cliente contar con una clasificación de los mismos para así poder ser más específicos en las necesidades de cada uno y lo que se les ofrece.
Ubicación estratégica: su ubicación sobre la ruta n° 9 la hace de fácil acceso tanto para clientes como proveedores ya que dicha ruta es utilizada para trasladarse desde Buenos Aires hasta Salta.	Escaso sistema de gestión: no se cuenta con un sistema de gestión moderno como sería óptimo para los volúmenes de venta que tiene la empresa en la actualidad
Asesoramiento comercial: es uno de los pilares fundamentales a la hora de la venta, su objetivo es mantener al cliente asesorado y dándole un valor agregado a sus ventas.	Falta de concentración de los depósitos: las oficinas y los centros de distribución están en distintos puntos geográficos de la ciudad.
Flexibilidad de pago: cuenta con descuentos por pagos de contado y financiación de hasta 30 días.	Personal no calificado en puestos claves: esta falencia podría traer aparejados accidentes o errores graves debido a la falta de conocimientos de quien ocupa el puesto

Oportunidades	Amenazas
Inversión en el nuevo centro de distribución: esto ayudara a un mayor orden y mejor manejo de los procesos y la información.	Mayoristas con salones comerciales: como por ejemplo los supermercados mayoristas de grandes superficies que son de fácil acceso a los clientes.
Oportunidad de generación de nuevas unidades de negocio: al ser una empresa de trayectoria cuenta con la posibilidad de expandirse a nuevos negocios.	Distribuidoras con preventistas: estos brindan un servicio similar al de Redolfi, con un valor agregado de atención personalizada.
Implementación de nuevas tecnologías: esto proporcionaría mayor organización y posibilidades de crecimiento.	Clientes que puedan cambiar de proveedor: la competencia en el rubro es mucha y el cliente tiene la libertad de cambiarse cuando lo desee.
Oportunidad de aumento de las ventas: con el nuevo edificio se podrán hacer compras de mayor volumen lo que lógicamente trae aparejado, ventas mayores.	No contar con el espacio edilicio suficiente: esto significa perdidas por roturas y robos además de la imposibilidad de crecimiento en ventas.
Exclusividad de venta de marcas reconocidas: por su larga trayectoria cuenta con la ventaja de que marcas reconocidas en la empresa le otorguen la exclusividad de su distribución.	Inestabilidad económica: la situación económica del país hace que la inestabilidad sea algo recurrente y con lo que hay que aprender a lidiar a la hora de hacer negocios.
Distribución en varios puntos de la provincia: al contar con varias sucursales en distintos puntos de la provincia se asegura una mayor cobertura de ventas.	

Tabla nº 1 producción propia.

A modo de cierre de este análisis situacional del entorno de la empresa podemos decir que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se encuentra bien posicionada en el mercado, no solo por su trayectoria, su amplia cartera de clientes y su exclusividad en algunos proveedores, sino que también por la actividad en sí misma. Ser un distribuidor de productos alimenticios, ósea productos de necesidad básica, hace del negocio algo más estable ya que siempre habrá consumidores y políticas económicas tendientes a impulsar este consumo.

Queda a la vista que la empresa tiene grandes posibilidades de crecimiento y en tal sentido ya se están viendo resultados. Ha pasado de ser una pequeña distribuidora de tabaco y golosinas como lo fue en sus comienzos para convertirse en una empresa reconocida en su ámbito como lo es hoy en día. En torno a esto se podría decir que el crecimiento está enfocado en lo patrimonial, pero no así en lo interno, aun menos en un factor tan importante como lo son sus recursos humanos, quien significa el motor de toda organización.

En la actualidad el personal es el encargado de transmitir valores tales como la orientación a la satisfacción del cliente, al proceso y la actividad diaria a los nuevos ingresantes, por lo tanto, mantener a los colaboradores satisfechos y motivados hará que esta transmisión de

valores se dé naturalmente. De ello nace la necesidad de la comunicación interna como medio para poder transmitir información, relacionarse, crecer, desarrollarse, y lograr de esta forma, mejores resultados.

Dentro de la gestión de los recursos humanos, es muy importante generar una imagen positiva desde el comienzo de un nuevo colaborador y durante su permanencia en la empresa ya que esto ayudara a mejorar su desempeño. Lograr dicha satisfacción, motivación e imagen positiva, será posible si se cuenta con líderes capacitados para tal fin.

La imagen de un líder coach, es primordial para crear una unión entre los empleados, que se promueva un cálido ambiente de trabajo, impulsando el crecimiento y desarrollo integral.

Los canales formales de comunicación permiten tener un control más eficaz del flujo de la información, pero no solo sirven para informar decisiones tomadas por la empresa, novedades o logros obtenidos, sino que debe pensarse de una manera más amplia, dando lugar a un *feedback* en el que los empleados puedan también comunicarse, dar a conocer sus opiniones, los problemas que tienen o simplemente decir que les gusta y que no de la organización.

Es importante apoyar circuitos de comunicación más activos y de manera participativa, donde el foco está en mantener al personal motivado para asumir nuevos desafíos.

Desde la mirada de profesional de Recursos Humanos se detecta que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, está haciendo foco principal en lo comercial y dejando de lado el enriquecimiento de la cultura organizacional, sería conveniente que la organización comenzara a implementar políticas de comunicación, la formación de líderes que acompañen el crecimiento de los equipos de trabajo y los guíen hacia la obtención de los resultados deseados.

Marco teórico

En el siguiente apartado, se exponen y desarrollan conceptos relacionados con el caso que se viene tratando. Estos conceptos serán, importancia del área de Recursos Humanos, comunicación interna, comunicación y tecnología, y liderazgo coach.

Importancia del área de Recursos Humanos

En la actualidad se tiene mayor consideración al aspecto humano de quienes forman parte de la organización y se los toma como parte fundamental del desarrollo de la misma. Los diversos autores que se ocupan del tema resaltan el desarrollo de procesos y políticas que las áreas de recursos humana han implementado, enfocadas en mejorar progresivamente las relaciones internas, llevando a cabo una mejor articulación entre los objetivos empresariales con los intereses individuales.

Díaz H, 2009, (citado por Luz Amparo Rocha y Eva Paola Rodríguez Martínez en La importancia de implementar el área de Recursos Humanos en las Pymes, 2015) afirma,

Las organizaciones, sin importar su tamaño, deben entonces procurar que la productividad de los recursos humanos sea gestionada apropiadamente a través de una administración efectiva, donde se incluya una correcta planeación y monitoreo de la gente; para esto es preciso crear verdaderas estructuras de trabajo e implementarlas con los recursos que se tengan, por lo que la gestión humana no debe depender exclusivamente del área de personal sino involucrar a cada una de las áreas de la organización, formulando políticas de gestión, con el fin de que cada uno de los miembros se apropie y se comprometa con responsabilidad.

Comunicación interna

Como eje central de este trabajo se hablará de la comunicación interna de la organización y su importancia, pero primero se debe comprender que es la comunicación a nivel general de en una empresa por eso citaremos a Paul Capriotti (1992), quien dice, “*la organización es un ser vivo, tiene un "cuerpo", tiene una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona.*” (p 15). De esta teoría surge la necesidad de planificar que se quiere comunicar, a que publico va dirigido y de qué manera se lo va a llevar a cabo para que su relación con el entorno sea la indicada.

Por su parte, “*La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo*

esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía.” (Villafañe, 1993, p 238)

Siguiendo con esta línea debe pensarse a la comunicación interna como estructura de apoyo del proyecto de la organización, ya que debe estar integrada en los objetivos de la misma.

Antes se pensaba a la comunicación interna como unidireccional,

La Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, (Capriotti, 1998, p 1)

Pero eso ha cambiado con el tiempo y en la actualidad se cree que para obtener mejores resultados es conveniente que esa comunicación sea bidireccional en donde se tenga una retroalimentación y participación activa por parte de todos los integrantes de la organización.

Comunicación y tecnología

La formación digital es uno de los grandes problemas que deben resolver las empresas en la actualidad ya que, en la mayoría de los casos, no todos los colaboradores tienen acceso a una computadora por no formar parte necesaria de su puesto de trabajo. Por lo general solo quienes están en las oficinas ingresan al intranet de la empresa impidiendo el acceso a la información al resto de los colaboradores. Esto deja en evidencia que es imprescindible iniciar un cambio al nuevo ecosistema digital.

“Cada vez son más empresas las que recurren al desarrollo de nuevos canales de comunicación a través de las aplicaciones móviles, convirtiéndose estas en una poderosa herramienta para la gestión de la comunicación interna que adopta un nuevo formato digital.” (B Puebla-Martínez, J Farfán-Montero, 2018, p 115)

De acuerdo al artículo publicado en la página SMDIGITAL (2017) “Cinco apps para mejorar la comunicación en tu empresa” menciona la revolución que actualmente tiene la tecnología respecto a la forma en cómo día a día la comunidad se comunica, e identifica los beneficios que trae las redes sociales y el chat dentro de las organizaciones (J Arias Lancheros, L Mafioli Petro, M Romero Huege, 2017, p 8)

Líderes coach

El liderazgo es el proceso de guiar e influenciar a los demás para trabajar con entusiasmo. Liderar implica, marcar el rumbo, convencer, comprender, motivar, guiar, contener, capacitar y tener una visión del éxito.

“Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.” (E Franklin, M Krieger, 2011, p 294)

Leonardo Wolk, (2003) define a un coach como *“un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en la búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas.”* (p 23)

Patricia Hashuel (2001) en su Libro Conversaciones con un Coach lo define como *“una persona que nos ayuda a atravesar obstáculos enfocándose en nuestras grandezas, conectando nuestros talentos y dándonos herramientas que nos permitan avanzar y alcanzar objetivos, venciendo los miedos que nos frenan a la acción”* (p 33).

Los coach por lo tanto pueden ser considerados como facilitadores del aprendizaje.

Uniando ambos conceptos se puede decir que el liderazgo coach es un trabajo especialmente para directorio y sus líderes por dos motivos, primero por la imagen de autonomía y su capacidad, y segundo por la propia actividad del coach que, es el deber de comunicar las decisiones importantes y estratégicas de la empresa como así dar feedback cuando se lo requiere.

En conclusión, a las teorías citadas, se puede decir que la comunicación interna es fundamental en toda organización, la atraviesa en toda su dimensión, es encargada de transmitir la cultura organizacional, sus valores y los objetivos deseados y esto ayudara a tener colaboradores motivados a cumplir dichos objetivos, sintiéndose parte de los mismos. Una buena comunicación interna viene ligada de las capacidades de liderazgo de los mandos medios por lo que resulta fundamental que estos estén capacitados y un aspecto importante a tener en cuenta en la actualidad y debido al crecimiento de las nuevas tecnologías es la capacitación en el uso de herramientas tecnológicas que ayudaran no solo a agilizar la comunicación, sino que también permitirán poder hacer un análisis del impacto que la comunicación tuvo en la comunidad organizacional.

Diagnóstico y discusión

Luego de haber concluido con el estudio del caso y con el análisis situacional de la posición en que se encuentra la empresa en la actualidad, se procede a exponer las falencias identificadas que resultan una amenaza a la hora del normal desarrollo de la organización y a futuros crecimientos de la misma.

La ausencia de un departamento de recursos humanos es una de las falencias centrales dentro de la organización y con ella trae aparejados problemas tales como, el mal funcionamiento en la gestión de personal, mala y/o escasa inducción y capacitación y conflictos con el clima laboral. A lo anterior se le suma la informalidad propia de una empresa familiar en ascenso que crea un ambiente propicio para el crecimiento de los conflictos arraigados a la comunicación interna, desde el intercambio de información entre sectores, falla de comunicación entre mandos y subordinados, ausencia de procesos de control y retroalimentación, falta de lineamientos claros entre otros.

Ante la situación planteada contar con mandos medios y altos capacitados en liderazgo sería de suma importancia para así poder gestionar y construir una comunicación interna óptima que ayude al funcionamiento eficiente y eficaz de la organización.

Como ya se expuso anteriormente estas carencias, traen aparejadas consigo problemáticas que afectan al normal desarrollo de la empresa y a su crecimiento adecuado. Estas falencias pueden generarles graves problemas y pérdidas económicas considerables para la empresa, por ellos es importante buscar las alternativas de solución adecuadas y ponerlas en práctica con urgencia.

La creación de un departamento de Recursos Humanos en la actualidad significaría una inversión elevada, y que al tener en cuenta la situación económica general del país es posible que la empresa no esté dispuesta a realizar dicha inversión, por lo que se aconseja suplantarla, en un comienzo, con la implementación de una asesoría externa que ayude con la formación de líderes coach capacitados para poner en marcha un plan de comunicación interna.

El objetivo principal de este plan de comunicación será poder transmitir de manera adecuada la cultura, los objetivos y la estrategia organizacional, los objetivos específicos de cada puesto, hacer a los empleados participes de todas las novedades y cambio dentro de la empresa y poder así mantenerlos motivados. Para poder llevar adelante este plan de comunicación será

necesario contar con líderes capacitados, que transmitan confianza, sean líderes naturales y creíbles, a los que los colaboradores sigan.

La implementación de dicho plan comunicacional traerá aparejados beneficios intangibles como afianzar la cultura organizacional, hacer comunes los objetivos de la empresa con los de los colaboradores y que todos trabajen en post de lograrlos, pero estos traerán aparejados beneficios económicos tales como una mayor fidelización del cliente interno, lo que significa menores niveles de rotación, disminución de errores en los procesos productivos, el aumento de la motivación dará como resultado empleados más comprometidos y que eleven sus niveles de rendimiento y la implementación de tecnología en el plan comunicacional hará mantener un control y permitirá hacer seguimiento de aspectos importantes a la hora de la planificación organizacional.

Plan de implementación

Objetivo general

Gestionar la implementación de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L con el fin de contribuir al crecimiento de la empresa y poder incrementar el valor agregado del negocio mediante un retorno de inversión del 7% anual.

Objetivos específicos

Incorporar una asesoría externa en Recursos Humanos que sirva de soporte para los procesos blandos involucrados en el área. Está prestara un servicio de asistencia en temas tales como selección de personal, inducción y capacitación de los ingresantes, comunicación interna y asistencia a la formación de mando medios y por la cual se le abonara un mensual fijo.

Diseñar un plan de comunicación interna para optimizar el uso de los canales de comunicación de forma que la misma se convierta en pilar básico del funcionamiento de la empresa, utilizando métodos informáticos como email institucional, grupos de WhatsApp y una aplicación personalizada para la empresa.

Capacitar a los gerentes y mandos medios sobre las herramientas de liderazgo coach para acompañar al desarrollo de competencias organizacionales y mejorar sus capacidades de comunicación. Esta capacitación está orientada a mandos medios, utilizando métodos conversacionales reflexivos – emotivos.

Alcance

El presente plan está diseñado para ser implementado en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en la sucursal de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, durante un periodo de 6 meses, dando comienzo al mismo en el mes de diciembre del 2021 y concluyendo en mayo del 2022.

Incorporación de asesoría externa en Recursos Humanos

Para dar comienzo se buscará incorporar a la organización un asesor en Recursos Humanos que asista en los procesos básico referidos al personal. Contar con una persona idónea y especializada en el tema dará solución a muchas carencias que la empresa tiene en la actualidad referidas a los procesos de recursos humanos, como por ejemplo la falta de personal idóneo al

puesto debido a una mala selección, o problemas con quien ingresa a la empresa por falta de un plan de inducción y capacitación.

Luego de realizar una búsqueda de la consultora que mejor se adapta a la forma y políticas de trabajo de Redolfi, se procede a la contratación de la Licenciada en psicología y especializada en la gestión de los recursos humanos, Garnero Silvana.

Como segunda acción, y ya con la asesora incorporada a la organización, está deberá hacer un análisis sobre la situación actual en cuanto a los Recursos Humanos para que así ya con un panorama más claro se proceda a poner en marcha el plan de implementación que se espera que está cumpla. Esta etapa se desarrollará en un plazo de 4 semanas lo que implicará, del primer mes de trabajo.

Dicha asesoría quedara a cargo de hacer las búsquedas y selecciones de nuevo personal, implementar un plan de inducción y capacitación y hacer el seguimiento del nuevo colaborador. La consultoría tendrá una carga horaria de 5hs diarias una vez por semana lo que implica un total de 20hs mensuales. Esto se implementará durante todo el tiempo que dure el desarrollo de esta propuesta y con posibilidad de renovación si la empresa lo considera adecuado y hasta que la misma pueda incorporar su propia área de Recurso Humanos y contar con el personal adecuado.

Luego ya con un panorama más claro sobre la organización y sus carencias, se encargará de dictar las capacitaciones a los mandos medios y gerencia en lo referido a la importancia de la comunicación interna, como implementarla y el seguimiento a los mismos. También apoyara y proporcionara las herramientas necesarias para la confección de las políticas de comunicación.

Costos

Costo de la búsqueda de consultora \$ 30.000

Costo de la consultora por mes \$ 80.000

Tabla n° 2 costos de consultoría

Acción	Costo mensual	Costo total de la planificación
Búsqueda de consultora	\$30.000	----
Abono Consultora	\$80.000	\$480.000

Tabla n° 2 producción propia.

Diseñar un plan de comunicación interna

En una organización con tantas informalidades en aspectos comunicacionales como lo es una empresa familiar y a las que Redolfi no es ajena, es conveniente contar con un plan de comunicación interna que ayude a organizarla y fortalezca la cultura corporativa de la empresa. Para empezar con este plan de comunicación será conveniente designar un responsable de la comunicación dentro de la empresa, que trabajara conjuntamente con el asesor externo, es recomendable que dicho responsable sea alguien que tenga conocimientos sobre la cultura de la empresa y lo que esta quiere lograr con la comunicación interna en ella. La designación del responsable se hará en la tercera semana de diciembre, mes en donde se comenzará a trabajar sobre la propuesta.

Luego de haber designado dicho responsable, durante la cuarta y quinta semana de trabajo, se pasará a establecer los objetivos que se busca cumplir con este plan, y definir la prioridad de cada uno de los mismos para así organizarlos de acuerdo a la urgencia a cumplir.

Una vez ya establecidos los objetivos y designado quien será el responsable de coordinar el plan de comunicación se pasará a la implementación propiamente dicha. Para esta implementación se establecerán reuniones semanales programadas por áreas de trabajo con un día y horario fijo para que cada trabajador pueda acomodar sus tareas. En estas reuniones se trabajar sobre las necesidades comunicativas de los empleados y además se utilizarán para informar cuestiones referidas a la organización. Estas reuniones se desarrollarán durante todo el periodo que dure esta propuesta, ósea 6 meses, con posibilidades de que queden fijas por tiempo indeterminado.

Las reuniones serán con todo el personal de la sucursal de James Craik.

Para llevar a cabo este plan de comunicación se empezará a implementar herramientas de tipo:

- Escritas: Cartas, comunicados, manuales, pizarras, folleterías entre otros. Estos elementos serán útiles ya que se puede tener un registro tangible de lo que se comunicó.
- Oral: será toda la información proporcionada en las reuniones semanales.
- Tecnológicos: intranet, email institucional, WhatsApp y la incorporación de una App propia de la empresa que permita hacer comunicados tanto formales como informales, pero además recibir un *feedback* por parte de los

colaboradores y que además le permita sacar datos para hacer mediciones a cerca del avance o no del plan.

Para el desarrollo de la App que ayudara a la mejor difusión de la comunicación interna, se contratara al señor Marcos López, especialista en desarrollo de este tipo de sistemas y conjuntamente se diagramaran las necesidades y especificaciones que dicha App tiene que tener para complacer las necesidades comunicativas de la organización. La aplicación llevara el nombre de distribuidora Redolfi ya que en un futuro no solo podría servir para la comunicación interna, sino que se podría ampliar su uso. Esta acción demandara de un mes de desarrollo y se llevara a cargo durante todo el mes de marzo del 2022.

Una vez que la App esta lista se les dará una charla explicativa a todos los integrantes de la empresa sobre cómo usarla y una capacitación de como tomar datos útiles para la evaluación de datos al responsable de comunicación de la organización y al asesor externo en un plazo de una semana, específicamente la primera semana de abril lo que significa la semana numero 17 (diecisiete) dentro del cronograma.

Otra de las acciones a desarrollar serán las capacitaciones sobre la importancia de la comunicación interna que se les dará a los gerentes y mandos medios para que asuman su rol de comunicador desde el conocimiento de los beneficios y así lo tomen con mayor responsabilidad y seriedad. Esta capacitación la dictará quien esté a cargo de la asesoría externa y tendrán un costo extra al del precio por el servicio mensual y se llevara a cabo desde la segunda semana de enero hasta la primera de marzo, lo que implica un plazo de 2 meses. Además de las capacitaciones, en las reuniones con los mandos medios se deberán desarrollar las políticas de comunicación ante una consulta, reclamos o sugerencias de los colaboradores.

Costos

Capacitación en comunicación a mandos medios \$ 15.000

Costos del desarrollo de una App \$ 150.000

Tabla n° 3 costos del plan de comunicación

Acción	Costo mensual	Costo total de la planificación
Capacitación en comunicación a mandos medios	\$15.000	----
Desarrollo de la App	\$150.000	----

Tabla n° 3 producción propia

Capacitación de gerentes y mandos medios en liderazgo coach

Esta capacitación está destinada a los mandos medios y el gerente general de la sucursal de James Craik.

La capacitación estará a cargo del centro de e-Learning dependiente de la Universidad Tecnológica Nacional, y se titula Liderazgo estratégico. Tiene una duración de 8 semanas con una carga horaria de 60hs, comenzando la segunda semana de marzo y finalizando la primera semana de mayo. Este curso es completamente virtual, lo que permitirá que cada participante lo haga en el horario que considere más cómodo, pero deberá cumplir con las fechas de finalización. El curso deberá ser aprobado mediante una evaluación integradora a cargo del capacitador y luego se le hará entrega de un certificado.

El curso está dividido en 2 módulos y cada uno tiene 4 unidades como aquí se detallan.

Tabla n° 4 contenido temático del curso

Módulo 1	Módulo 2
Unidad 1: Liderazgo	Unidad 1: Las relaciones humanas en la organización.
Unidad 2: Gestión de equipos de alto rendimiento	Unidad 2: Comunicación organizacional.
Unidad 3: La inteligencia emocional en la empresa	Unidad 3: Persuasión.
Unidad 4: Motivación y automotivación.	Unidad 4: La creatividad del líder.

Tabla n° 4 producción propia.

La inversión por el costo del curso asciende a \$37.308 en total ya que el costo unitario es de \$9.327 y son 4 los participantes del curso.

Además del costo en sí mismo del curso se erogará un gasto de \$5.000 por participante aprobado, como modo de incentivo a la culminación y aprobación del curso y en reconocimiento a las horas invertidas de estudio ya que el curso se realizará fuera del horario laboral.

Costos

Costo de capacitación en liderazgo \$9.327

Costo de incentivos a los capacitados \$ 5.000

Tabla n° 5 costos en capacitación de liderazgo

Acción	Costo unitario	Costo total
Capacitación en liderazgo	\$9.327	\$37.308
Incentivo a la capacitación	\$5.000	\$20.000

Tabla n° 5 producción propia.

Medición de la propuesta

Marco temporal de la implementación

A continuación, se mostrará mediante un diagrama de Gantt el tiempo asignado para el cumplimiento de cada acción del plan de implementación.

Acciones	Mes																							
	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Incorporación de la asesoría y análisis situacional de la empresa	■	■	■	■																				
Implementación de asesor en RRHH					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Busqueda de un referente de comunicación			■																					
Definición de objetivos para el plan de comunicación				■	■																			
Reuniones de area sobre comunicación interna e informativas					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de la App de comunicación interna													■	■	■	■								
Capacitación en el uso de la App																				■				
Reuniones de capacitación mandos medios en comunicación					■	■	■	■	■	■	■	■	■											
Capacitación a mandos medios sobre Liderazgo																	■	■	■	■	■			
Seguimiento y evaluación a la capacitación en liderazgo																					■	■	■	■

Evaluación del impacto de la implementación

En el presente apartado se expondrán los beneficios calculados en base a las ganancias netas estimadas para el corriente año, sumado al beneficio estimado del 7% con la implementación de la presente propuesta, menos los costos totales de la implementación en los que se incluyen los honorarios por el desarrollo de la presente.

Para hacer el cálculo de los beneficios, se tomó el importe de \$10.417.452, 07 definido como resultado neto en el informe financiero de A.J. & J.A. Redolfi. S.R.L. del año 2018 y se le aplico los porcentajes de inflación correspondientes a los años 2019, 2020 y 2021 respectivamente.

Costos totales	
Busqueda de consultora	\$ 30.000
Abono consultora	\$ 480.000
Capacitacion en comunicaci3n	\$ 15.000
Desarrollo de la App	\$ 150.000
Capacitacion en liderazgo	\$ 37.308
Incentivo por capacitacion	\$ 20.000
Honorarios de elaboracion de propuesta	\$ 60.000
Total	\$ 792.308

Año	Inflacion	Ingresos
2018		\$ 10.417.452,07
2019	53,80%	\$ 16.022.041,28
2020	36,15%	\$ 21.814.009,21
2021	36,00%	\$ 29.667.052,52
Beneficio	7%	\$ 2.076.693,68

ROI	
$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{costos de la propuesta}}{\text{Costos de la propuesta}} \times 100$	

ROI		
$\frac{2.076.693,68 - 792.308}{792.308,00}$	X 100	162

Con los resultados del retorno de la inversi3n ya calculados, se puede decir que una vez implementada la propuesta de un plan de comunicaci3n interna se obtendr3 \$1,62 por cada peso invertido en esta propuesta.

Conclusión

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. desde sus comienzos hasta la actualidad a desarrollado un crecimiento notorio. Dicho crecimiento se ha orientado principalmente en cuanto a lo patrimonial, pero no se ha enfocado en igual medida al factor humano de la organización.

Durante el análisis del caso, se pudo observar una falla generalizada en cuanto al manejo de los Recursos Humanos y la información, desencadenando una serie de problemas en la comunicación, cohesión y productividad, elementos claves para la competitividad deseada.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto y respondiendo a la necesidad de ofrecer a la empresa las herramientas y medios necesarios para poder sortear la problemática comunicacional en la que se encuentra inmersa en la actualidad, se plantea la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico centrado en la mejora de la comunicación, basándose en la fijación de los lineamientos y procedimientos generales para regular y fomentar el intercambio eficiente de información.

Para llevar adelante esta implementación se propone apoyarse en diversas acciones tales como, incorporación de una asesoría de recursos humanos, en primera instancia, y con el soporte de está comenzar con la gestión de reuniones, de implementación de tecnología que no solo sirvan para comunicar sino también como métodos de retroalimentación. Además, se proponen actividades sostenidas en el tiempo como lo es la capacitación en liderazgo coach hacia los responsables de impartir y controlar dichas acciones, para que sean instrumentos de cambio, potenciadores de aptitudes y competencias a través de la motivación y el ejemplo.

Las medidas tomadas tienen el fin de corregir algunas conductas dentro de la organización y con dicha corrección además se producirá un incremento de la rentabilidad, siendo esto motivo suficiente para confiar en la efectividad de la propuesta.

Desde la mirada profesional de los recursos humanos, esto se resume como una clara necesidad de ejercer un cambio inminente, paulatino y sostenido en el tiempo sobre el manejo de la comunicación interna de la empresa, lo que le otorgara un fortalecimiento a su cultura y desde ese punto poder impulsar aún más el crecimiento que ya se viene dando en lo patrimonial.

Recomendaciones

Si bien la problemática de la comunicación interna es un tema urgente a resolver, es importante que a futuro se tengan en cuenta otras problemáticas. Poder estar atento a temas

importantes a futuro hará que el cambio, que se comenzara con la implementación del plan de comunicación, sea sostenido en el tiempo y no una acción aislada.

Como primera recomendación se sugiere que se pueda incorporar de manera definitiva y como parte de la organización un área de recursos humanos que ayudara a organizar y gestionar de manera correcta los procesos relacionados al área.

Como segunda medida se recomienda la implementación de encuestas de clima laboral, si bien esta acción ya se llevó a cabo una vez en la sucursal de James Craik, será de gran utilidad que se comiencen a desarrollar con regularidad en todas las sucursales y por sobre todo que se analicen los resultados, algo que la vez anterior no sucedió, para poder tener un panorama claro sobre lo que está pasando en la organización y como se sienten sus colaboradores.

Otro aspecto interesante que se trabaje a futuro y que ya con el departamento de Recursos Humanos integrado al organigrama de la empresa será más factible llevar a cabo, es la incorporación de un plan de seguridad e higiene, que debido al tamaño que tiene la organización en la actualidad es de suma necesidad para poder así prevenir accidentes y corregir actividades riesgosas tanto para el personal como para la productividad.

Por último, se recomienda tener en cuenta poder darle un mayor provecho a la App que se desarrollara para mejorar la comunicación interna. Esta herramienta de gran utilidad en la actualidad podría ser utilizada no solo para uso interno de la organización sino también darle un uso externo para con los clientes, donde se puedan cargar ofertas, novedades, productos en promoción, productos de edición limitada y hasta cargar los pedidos.

Biografía

Álvarez-Nobell Alejandro, Lesta Laura. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. ISSN 0122-8285 1 Volumen 14. Número 1, (2011). Recuperado de <https://cutt.ly/tWTr5s5>

Arias Lancheros Juxcely, Mafioli Petro Liney Cecilia, Romero Huege María Myriam (2017). Desarrollo de una *APP* para la comunicación interna en la empresa AM&CIA S.A.S. Bogota, Colombia. Recuperado de <https://cutt.ly/PEvA6Y8>

Capriotti Paul (1992). La imagen de empresa, estrategia para una comunicación interna. ISBN: 84-604-4851-7.

Capriotti Paul (1998) La comunicación interna, Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13.

Dominici María A Rosa. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. Cuaderno 57 | Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. ISSN 1668-5229. Recuperado de <https://cutt.ly/xWTr017>

Franklin Enrique, Krieger Mario (2011). Comportamiento organizacional, enfoque para America Latina ISBN: 978-607-32-0236-7

Hashuel Patricia (2001) Conversando con un coach

Iurcovich Patricia, (2012). La Pequeña y Mediana empresa y la función de la comunicación. Buenos aires. Cuad. Cent. Estud. Diseño Común. Ens. Recuperado de <https://cutt.ly/pWTrLV0>

Newstrom John W., (2011). Comportamiento humano en el trabajo. Edición Nª 13
ISBN: 978-607-15-0613-9

Puebla-Martínez Belén, Farfán-Montero Juana, (2018) Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Recuperado de <https://cutt.ly/6EvAcJB>

Rocha Luz Amparo, Rodríguez Martínez Eva Paola, (2015) La importancia de implementar el área de Recursos Humanos en la Pyme. Recuperado de <https://cutt.ly/SR7EeW5>

Villafañe Justo, (1993). La imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de la empresa. I S B N: 84-368-1250-6

Wolk Leonardo (2007) Coaching el arte de soplar brasas.

Canvas, Universidad Siglo 21, (2021), pp 16-17.

INDEC, instituto Nacional de estadísticas y censos, 2021. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

El Gobierno definió cuándo comenzará a regir la ley de teletrabajo y en el sector privado esperan un aumento del costo laboral y más juicios, (2021). Recuperado de <https://cutt.ly/7WIpz3u>

El teletrabajo en Argentina. La pandemia del Covid-19 y lo que viene después, (2021). Recuperado de <https://cutt.ly/YWIsLuv>

Anexos

Anexo I

ORDENANZA N° 1564/07

EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA MUNICIPALIDAD DE JAMES CRAIK
SANCIONA CON FUERZA DE:

ORDENANZA

ART. 1º: La presente ordenanza tiene por objeto regular la locación y radicación en el Área Empresarial Municipal de James Craik, de establecimientos comerciales, industriales y/o de servicios ya sean de personas físicas y/o jurídicas, que favorezcan de algún modo la ocupación de mano de obra local y que propendan a generar inversiones que promuevan el desarrollo económico de la Localidad.

ART. 2º: Quedan comprendidos en el régimen de la presente Ordenanza aquellos establecimientos de los mencionados en el artículo anterior, que a la fecha de sanción de la presente, ya tienen existencia física en esta comunidad de James Craik y/o en otra, y que pretendan instalarse en el Área Empresarial Municipal de James Craik, o aquellos que inicien su actividad en dicha área industrial.

ART. 3º: DETERMINASE que se considera Área Empresarial Municipal de James Craik, el inmueble ubicado en James Craik, al Norte de la Vía Férrea, sobre Ruta Nacional N° 9, cuyo terreno es de forma irregular, afecta la forma de un triángulo y mide 514,44 mts en el costado sudoeste; 409,79 mts, en su costado Noroeste; y en el costado Este, formado curva 672,34 mts; lo que hace una superficie de 81.046,37 M2 y linda al sudoeste camino en medio con la zona de vía del Ferrocarril Nacional General Bartolomé Mitre de Rosario a Córdoba; al Noroeste camino en medio con Don Francisco Carlomagno; y al Este con la zona de vía del expresado Ferrocarril Nacional General Bartolomé Mitre a Villa del Rosario.-

ART. 4º ESTABLECESE que los establecimientos mencionados en el artículo primero de la presente, gozarán de todos o algunos de los siguientes beneficios:

- a) Apoyo municipal para la instalación y radicación en James Craik.
- b) Acompañamiento municipalidad en las gestiones atinentes a la radicación que se deban efectuar en los niveles provinciales y/o Nacionales

c) Exención tributaria de la Tasa por Servicios a la Propiedad y/o de la Tasa de Industria y Comercio. Dicha exención se otorgará en un 100% hasta los primeros diez años de iniciada la actividad, después de dicho plazo, la exención se otorgará por siete años más y se aplicará según la siguiente escala: 100% cuando el establecimiento ocupe diez o más empleados; 80% cuando ocupe entre seis y nueve empleados y del 50% cuando ocupe un mínimo de cinco empleados. A los efectos previstos en este inciso, el establecimiento deberá presentar mensualmente una declaración jurada con la nómina del personal afectado a su actividad.-

d) Obtención del inmueble para la radicación, en los términos y condiciones que se establecen en el artículo siguiente.-

Los beneficios establecidos precedentemente, serán concedidos, determinados y delimitados por el Departamento Ejecutivo Municipal, mediante el Acto Administrativo pertinente y a solicitud del representante del establecimiento siempre y cuando el traslado se materialice antes del año 2012.-

ART. 5º: AUTORIZASE al Departamento Ejecutivo Municipal a transferir a favor del establecimiento que reúna los requisitos establecidos en los artículos 1º y 2º de la presente, y/o de sus titulares o representantes legales, los inmuebles de propiedad municipal ubicados en el área industrial, para la radicación del mismo, con las siguientes condiciones:

a) a título gratuito: cuando se trate de una hectárea de terreno.-

b) a título oneroso: cuando supere una hectárea.- En este caso el valor por hectárea será establecido según el que existe en plaza.-

La transferencia dispuesta en el presente artículo, ya sea a título oneroso o gratuito, será efectuada con pacto de retroventa, para el caso de que transcurridos dos (2) años desde la venta, el establecimiento no se encontrara instalado en su totalidad, o transcurridos cinco (5) años desde la venta, el mismo no se encontrara en funcionamiento, o que desde su funcionamiento y hasta los diez (10) años de la puesta en marcha el mismo no ocupara para su actividad un mínimo de cinco (5) trabajadores domiciliados en James Craik. En éste último caso retroventa surtirá sus efectos desde la puesta en marcha y hasta el mismo momento en que se detecte la existencia en menos de cinco trabajadores domiciliados en James Craik.-

ESTABLECESE que los gastos, costos y honorarios que se originen con motivo de las transferencias dispuestas en el presente artículo, estarán en su totalidad a cargo de los adquirentes.-

DISPONGASE que el departamento Ejecutivo Municipal, realice todo tipo de gestiones a fin de dotar al inmueble destinado al Área Empresarial Municipal de James Craik, de los servicios de Agua potable, Energía Eléctrica y Gas Natural. Siendo obligación del Departamento Ejecutivo Municipal de conseguir tales servicios hasta el ingreso del pedio, la distribución y tendido de los mismos, estará a cargo de los establecimientos que se instalen.-

ART.6º: CREASE una Comisión de Evaluación y Asesoramiento, la que estará integrada por: un (1) representante del Departamento Ejecutivo Municipal, un (1) representante del Concejo Deliberante de la Municipalidad de James Craik, un (1) representante de los Empresarios de James Craik.- Esta comisión será convocada cada vez que se presente una solicitud de acceso a los beneficios de esta Ordenanza, debiendo expedirse mediante informe fundado recomendado o no conceder los beneficios requeridos, en un plazo no mayor de veinte (20) días corridos desde su convocatoria.-

ART. 7º: La Comisión creada en el artículo anterior, tendrá como actividad: a) Evaluar los proyectos de Inversión (tipo de obras, plazos, montos, cantidad de personal, impacto social, ambiental y económico en James Craik); b) Evaluar la situación del mercado, y el impacto de los Proyectos de Inversión respecto de las empresas locales; c) Evaluar anualmente la actividad del establecimiento, su

desenvolvimiento, el beneficio concedido en base a las condiciones originales establecidas, emitiendo el respectivo dictamen; y d) Efectuar un seguimiento del desenvolvimiento y desarrollo del establecimiento, controlar el cumplimiento de los requisitos exigidos y evaluar la calidad de los productos que salen del mercado.-

ART. 8: AUTORIZASE al Departamento Ejecutivo Municipal a efectuar la subdivisión del inmueble detallado en el artículo tercero precedente, de acuerdo a las necesidades para la instalación del área industrial de James Craik.-

ART. 9: COMUNÍQUESE, publíquese en el Boletín Oficial Municipal, vuelva al Departamento Ejecutivo para la promulgación y archívese.-

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONCEJO DELIBERANTE DE LA MUNICIPALIDAD DE JAMES CRAIK, A LOS 14 DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL TRES.